

Paweł Kowalski

Analiza portfela marek własnych wybranych międzynarodowych sieci handlowych w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 597-608

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr PAWEŁ KOWALSKI
Uniwersytet Łódzki

ANALIZA PORTFELA MAREK WŁASNYCH WYBRANYCH MIĘDZYNARODOWYCH SIECI HANDLOWYCH W POLSCE

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest próba analizy strategii zarządzania portfelem marek własnych na rynku FMCG przez wybrane sieci handlowe – Tesco, Real i Carrefour – działające w Polsce. W pierwszej części przedstawiono historię rozwoju marek własnych oraz systematyzację stosowanych opcji strategicznych, które sieci handlowe mogą zastosować w odniesieniu do różnych rynków działania. W części drugiej zaprezentowano analizę czynników stymulujących rozwój marek własnych na różnych rynkach międzynarodowych. W ostatniej części artykułu zaprezentowano syntetyczną analizę struktury portfeli wykorzystywanych marek własnych badanych sieci handlowych.

Rozwój marek własnych

Marki własne, według definicji sformułowanej przez Private Label Manufacturers' Association (PLMA), są „produktami obejmującymi wszystkie towary sprzedawane pod marką detalisty. Marką detalisty może być nazwa własna detalisty lub nazwa stworzona wyłącznie przez detalistę. W pewnych przypadkach detalista może przynależeć do grupy hurtowej, mającej marki dostępne tylko dla członków grupy”¹. Definicja ta sugeruje, po pierwsze, że detalista mający marki własne, całkowicie je kontroluje, podczas gdy wcześniej kontrolę taką sprawował producent. Po drugie, detalista ma wyłączne prawa do kontroli składu, struktury i formy produktu, co oznacza, że różni detaliści nie sprzedają identycznych produktów oznaczanych ich markami własnymi, co nie zawsze ma miejsce w przypadku sprzedaży marek producentów. Zatem rozwój marek własnych nie zmienia zasadniczo relacji pomiędzy producentami i detalistami, ale oddziałuje na konkurencję pomiędzy detalistami, ponieważ marki własne stanowią dodatkowy sposób dyferencjacji pomiędzy nimi.

¹ *Private label*, http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm.

Początków produktów oznaczonych markami własnymi sieci handlowych należy szukać w końcu XIX wieku, kiedy sieć Sainsbury wprowadziła w 1869 r. produkty generyczne w kategorii produktów spożywczych, celem obniżenia cen tradycyjnych produktów oznaczanych markami producentów. Produkty te ustępowały jakością produktom markowym, ale ich niska cena przyciągała konsumentów o równie niskim poziomie dochodu. Dzisiaj produkty generyczne stanowią ok. 30% sprzedaży marek własnych, a ich poziom cenowy jest o ok. 40% niższy od produktów markowych. W czasie recesji niektóre z amerykańskich sieci handlowych wprowadziły do swojej oferty niskokosztowe alternatywy dla produktów oznaczanych markami narodowych producentów². Dalszy rozwój marek własnych sieci handlowych został podjęty dopiero w 1976 r. przez Carrefour, który wylansował swoje „produits libres” – wolne produkty (produkty *no name*, „równie dobre, a tańsze”). Ogromna kampania reklamowa Carrefour, pod hasłem wolności dla konsumenta, otworzyła pole do ekspansji nowej kategorii produktów, konkurujących z produktami markowymi niską ceną, przy porównywalnej jakości. Rok po wprowadzeniu wolne produkty stanowiły już 3,5% obrotu sieci Carrefour. W następnych latach „wolne” produkty zostały wylansowane przez kolejne sieci handlowe³.

Druga generacja marek własnych narodziła się w połowie lat 80. Sieci detaliczne zaczęły tworzyć marki własne, starając się kopiować marki producentów w danych kategoriach produktowych. Te imitacje marek producentów stanowiły ponad 50% sprzedaży marek własnych i oferowały ceny niższe o 20–30% w porównaniu do głównych marek producentów. Celem tych produktów było dostarczenie wartości przez oferowanie podobnych jakości produktów, ale o niższych cenach. Zdolność sieci handlowej do oferowania alternatywnych pod względem wartości marek stanowiła kluczową strategię pozycjonowania dla sieci, komunikując jakość marki sieci i jej wartość celem pozyskania zaufania i lojalności konsumenta. Pierwszą marką wartości (*value brand*) była marka Tesco Value wprowadzona w 1995 r., dzisiaj pod tą marką sieć Tesco sprzedaje ponad 2000 produktów w kategoriach żywnościowych i nieżywnościowych. Za przykładem Tesco szybko podążyły inne sieci handlowe, tworząc własne linie produktów wartości, np. Sainsbury stworzył markę Essentials (później przekształconą w Basics), a Wal-Mart markę Coles Smart Buy⁴.

Trzecia generacja produktów pod marką własną pojawiła się w końcu lat 90. Podążając za ewolucją rynku i zmieniającymi się zachowaniami konsumentkami –

² K. Collins, D. Bone, *Private label shopping trends in food and non-alcoholic beverages: Effectively targeting value conscious shoppers and understanding consumers' attachment to food and drink brands*, Datamonitor, New Consumer Insight Series, November 2008, s. 5.

³ E. Cola, M. Dupuis, *Le défi mondial du bas prix. Strategies pour les producteurs, les distributeurs, les pouvoirs publics*, Publi-Union, Paris 1997, s. 130–133.

⁴ K. Collins, D. Bone, *Private label...*, s. 6.

charakteryzującymi się wzrostem dochodu i wykształcenia konsumentów, poszukujących wysokiej jakości produktów i skłonnych płacić wyższe ceny – sieci handlowe różnicowały asortyment marki własnej, opierając działania na innowacjach, wysokiej jakości, oraz wprowadzały kolejne linie produktów, ze średniej i wyższej półki cenowej, poszerzając gamę swoich produktów w poszczególnych kategoriach produktowych. Rozwój produktów o wysokiej jakości składników, o lepszym smaku, korzyściach prozdrowotnych (obniżony poziom tłuszczu i soli) pomógł sieciom dotrzeć do konsumentów segmentu premium. Generacja marek własnych premium stanowiła ok. 20% sprzedaży marek własnych i oferowała ceny o 10–20% niższe w odniesieniu do głównych marek producentów. Ten rodzaj marek własnych zredefiniował percepcję tej kategorii marek, podkreślając jakość i dostosowanie wyłaniających się trendów konsumenckich w zakresie zdrowego odżywiania i ekologii. Obecnie sieci rozwijają tę ofertę produktową, wprowadzając submarki odpowiadające pojawiającym się trendom w postawach konsumentów, np. żywność organiczna (jakość, zdrowie, środowisko), produkty dietetyczne (zdrowie, wellness) czy żywność dla dzieci 5–10 lat⁵. W tabeli 1 przedstawiono różne opcje rozwoju marek własnych.

Zaprezentowane rodzaje marek własnych wyznaczają jednocześnie portfel opcji strategicznych, jakimi mogą posługiwać się menedżerowie detalicznych sieci handlowych. Jednocześnie stanowią one wyzwania dla zarządzających sieciami detalicznymi wynikające z faktu, że muszą zarządzać wielomarkowym *portfolio* zarówno marek producentów, jak i marek własnych. Dla każdej ze swoich marek sieci detaliczne muszą określić ich pozycję w kategorii, dostosowując decyzje brandingowe, cenowe, jakościowe, opakowaniowe, merchandisingowe i w zakresie komunikacji marketingowej. Analizując rozwój marek własnych, można zauważyć, że marki własne sieci handlowych rozpoczynały od bycia jedynie produktami generycznymi, potem stały się markami własnymi (*private labels/own labels*), obecnie stały się markami sieci handlowych (*store brands*), próbując stać się również markami innowacyjnymi (*destination brands*). Sieci handlowe zaczynały od wyróżnienia się za pomocą niskiej ceny i akceptowalnej jakości produktów, obecnie wprowadziły nowe płaszczyzny różnicowania i pozycjonowania produktów, jak innowacje, udoskonalone funkcjonalnie i estetycznie opakowania czy tworzenie osobowości marek sieci. Obecnie marki własne służą sieciom detalicznym do budowania i utrzymywania wizerunku marki całej sieci, ich poprawa związana jest np. z wprowadzeniem marek własnych premium (*premium price private labels*).

⁵ *Emerging consumer demand for premium foods and beverages in Canada: Literature review*, Ipsos, Prepared for the Canadian Council of Grocery Distributors, Saint John, March 2008.

Tabela 1

Opcje strategiczne rozwoju marek własnych

STRATEGIA NISKIEJ CENY ←		→ STRATEGIA DYFERENCJACJI	
Produkty generyczne (<i>no name/no frills</i>)	Produkty marki własnej sieci (<i>own label</i>) i/lub marki prywatnej sieci handlowej (<i>private labels</i>) naśladujące produkty marek producentów – <i>copycat brands</i>	Produkty marki własnej premium (<i>premium store brands</i>)	Destynacyjne marki własne (<i>destination private labels</i>)
Produkty zastępujące codzienne produkty znanych marek; często niesygnowane nazwą sieci handlowe (<i>no name/no frills</i>), białoczarne opakowania z nazwami produktu, np. soki, mleko, chleb; często o najniższej cenie w danej kategorii – 20–50% poniżej ceny lidera kategorii; stosowane zazwyczaj w podstawowych kategoriach produktów	Marki noszące nazwę sieci lub nazwy, których właścicielem jest sieć, o porównywalnej jakości i niższej o 5–25% cenie niż marka lidera kategorii; stosowane w szerokich kategoriach z marką silnego lidera rynku	Marki produktów z wartością dodaną, zwiększające sprzedaż w kategorii, dyferencjujące sieci; zazwyczaj o różnych poziomach cenowych i specjalistycznych submarkach	Marki oferujące konsumentom nowe lub unikalne, innowacyjne korzyści, dla których często nie ma alternatyw spośród marek producentów. Ceny niższe o 20–50% od marki lidera kategorii, jeżeli istnieje kategoria produktowa; marki destylacyjne tworzą zazwyczaj nową kategorię wymagającą zastosowania podejścia Total Category Management
Stanowią mniejszy udział w sprzedaży oraz nie wymagają dużych nakładów czasowych i finansowych		Stanowią większy udział w sprzedaży oraz wymagają dużych nakładów czasowych i finansowych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Kumar, J.B. Steenkamp, *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 27–28.

Wzrost sprzedaży marek własnych na rynkach międzynarodowych

Rozwój marek własnych następował w sposób ewolucyjny, a ich tempo rozwoju było zróżnicowane w zależności od stopnia rozwoju systemów dystrybucji i obecności internacjonalizujących swoją działalność sieci handlowych. Analizując główne czynniki stymulujące rozwój marek własnych z punktu widzenia sieci handlowych, do najważniejszych stymulatorów można zaliczyć⁶:

- długookresową stagnację gospodarczą w Europie Zachodniej i USA,

⁶ K. Lincoln, L. Thomassen, *Private Label. Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Kogan Page, London 2008, s. 56.

- zwiększającą się jakość produktów oraz estetykę opakowań sygnowanych przez marki własne,
- rosnącą koncentrację sieci detalicznych w Europie,
- konieczność zwiększenia marż i korzystania z ekonomii skali, co zwiększa siłę negocjacyjną sieci detalistów,
- zwiększającą się presję dyferencjacji sieci handlowych wobec siebie – marki własne jako główne narzędzia dyferencjacji i budowania lojalności kupujących,
- konieczność podnoszenia konkurencyjności cenowej i wydajności kosztowej,
- rosnącą innowacyjność marek własnych,
- brak barier w rosnącej sile zakupowej sieci detalicznych,
- konsolidację producentów z uwagi na słabnięcie marek producentów,
- wzrost znaczenia globalnych i międzynarodowych sieci detalicznych,
- wzrost roli regionalnych aliansów zakupowych celem zwiększenia ekonomii skali.

Wszystkie czynniki w mniejszym lub większym stopniu oddziaływały i będą oddziaływać na dynamikę rozwoju marek własnych, choć wart odnotowania jest fakt, że równoważą się czynniki środowiskowe, związane z makro- i mikrootoczeniem działania sieci handlowych, jak i czynniki endogenne, wynikające z rozwoju organizacyjnego samych sieci handlowych, systematycznie zwiększających zasoby oraz doskonalących swoje kompetencje, głównie w obszarze marketingu i zarządzania operacyjnego. Ważnym elementem w analizie rozwoju marek własnych jest ich postępująca internacjonalizacja, związana przede wszystkim z ekspansją na rynki zagraniczne działających poprzednio w skali lokalnej sieci handlowych. Strukturę tej ekspansji zilustrowano w tabeli 2.

Tabela 2

Udziały rynkowe marek własnych w sprzedaży na rynkach globalnych

	2000	2010
Świat	14	30
Europa Zachodnia	20	30
Europa Środkowo-Wschodnia	1	7
Ameryka Płn.	20	27
Ameryka Płd.	3	9
Afryka	6	8
Australia	15	22
Japonia	2	10
Chiny	0,1	3
Korea Płd.	0,5	2,6
Malezja	0,3	2,3

Zauważa się ciągle wzrost udziałów marek własnych w sprzedaży detalicznej oraz dominującą rolę rynków Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. W krajach rozwijających się, takich jak Chiny, Korea czy Malezja, penetracja marek własnych jest niska. Marki uznanych, głównie globalnych producentów są częściej preferowane przez mieszkańców krajów rozwijających się, przede wszystkim z uwagi na ich funkcję statusową wśród konsumentów, których rosnące dochody skłaniają do preferowania tych marek.

Inna sytuacja jest w krajach, gdzie wizerunek marek własnych w inny sposób wpływa na wizerunek własny konsumenta, jak w Wielkiej Brytanii czy Niemczech, gdzie penetracja marek własnych jest największa, co pokazano w tabeli 3.

Tabela 3

Penetracja marek własnych i wielkość sprzedaży w latach 2001–2011 w Europie

	2001	2006	2011 estymacja	2001	2006	2011 estymacja
	% penetracja			sprzedaż wartościowo/mln USD		
Europa	19	24	18	186	263	324
Francja	18	21	22	30	38	45
Niemcy	17	26	31	38	62	79
Włochy	14	14	14	16	17	19
Holandia	18	21	22	6	8	9
Hiszpania	15	22	25	13	23	31
Szwecja	12	14	15	4	5	6
Anglia	30	37	40	54	77	95
Polska	6	11	15	bd	bd	bd

Źródło: N. Kumar, J.B. Steenkamp, *Private Label Strategy...*, s. 16.

Dane firmy Nielsen za 2009 r. wskazują na dalszy wzrost udziałów marek własnych w czterech krajach o najwyższym poziomie penetracji marek własnych, do których należą Szwajcaria – 46%, Wielka Brytania – 43%, Niemcy – 32%, Hiszpania – 31%, Słowacja – 30%, Austria – 28% i Francja – 28%⁷. Powyższe zestawienie pokazuje również wyraźną korelację pomiędzy udziałami marek własnych a stanem gospodarki. W przeszłości wyraźny wzrost zakupów marek własnych pojawiał się w okresie spowolnienia lub recesji gospodarczej i zmniejszał się w okresie poprawy stanu gospodarki, jednakże od kilku lat eksperci obserwują, że koniunktura gospodarcza w coraz mniejszym stopniu wpływa na powrót konsumentów do marek producentów. Tego rodzaju zmiany wpływają również na relacje pomiędzy producentami i sieciami detalicznymi, które znacząco zwiększają swoją siłę negocjacyjną i pozycję w relacji do dostawców. Dlatego wzrost udziałów marek własnych jest spodziewany we wszystkich kategoriach, ze szczególnym uwzględnieniem żywności oraz rynków rozwijających się, jak Chiny, Brazylia czy Meksyk, co związane

⁷ *The Rise of the Value-Conscious Shopper*, A Nielsen Global Private Label Report, The Nielsen Company March 2011, s. 3.

jest z ekspansją międzynarodowych sieci detalicznych. Wszystkie powyższe czynniki niejako skazują sieci handlowe na dalszy wzrost udziałów zarówno ilościowych, jak i wartościowych marek własnych w sprzedaży. Ponadto analizując proces ekspansji marek własnych, warto zwrócić uwagę na rolę sieci dyskontowych w ich rozwoju, których cechą wyróżniającą jest oparcie konceptu własnej formuły głównie na sprzedaży produktów pod własną marką, ich krótkie zestawienie wraz z udziałem marek własnych zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4

Udziały marek własnych w sprzedaży sieciach dyskontowych w 2010 roku

Nazwa sieci	Udział marek własnych w sprzedaży wartościowo	Udział marek własnych ilościowo
Aldi	95	97
Lidl/Kaufland	65	87
Tesco	50	66
Royal Ahold	48	64
Wal-Mart	40	53
Metro Group	35	47
Intermarche	34	46
Target	32	42
Carrefour	25	34
Kroger	24	33
Rewe	25	33
Costco	10	12

Źródło: <http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/a/2010-Worlds-Larges-Discount-Store.htm>.

Sieci takie jak Lidl (supermarkety), Kaufland (hipermarkety), obydwa należące do Schwartz Group, Aldi czy Tesco oraz największa sieć detaliczna na świecie Wal-Mart, jak widać z powyższego zestawienia, realizują ponad 50% swoich obrotów, sprzedając produkty oznaczone markami własnymi.

Marki własne sieci handlowych w Polsce

Według danych zawartych w raporcie firmy PMR w 2008 r. za największą część sprzedaży marek handlowych w Polsce odpowiadają sklepy dyskontowe, w których marki własne stanowią nawet 85% oferty. Badacze tej firmy szacują, że generują one prawie 66% obrotów całego rynku, w istotny sposób przyczyniając się do popularyzacji produktów marki własnej, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach⁸. Z kolei zgodnie z szacunkami zawartymi w raporcie firmy Nielsen wartość polskiego rynku marek własnych w 2009 r. wyniosła 14%. Wysoka dynamika wzrostu była rezultatem szybkiego przyrostu wartości sprzedaży w hipermarketach i dyskontach, który odpowiednio wyniósł 34% i 31%, zaś sama dynamika wzrostu

⁸ Prywatne marki detalistów w Polsce 2008, PMR Publications, Kraków 2008, s. 2.

wartości sprzedaży marek własnych w latach 2007–2009 wyniosła 2%⁹. Analizując przyczyny tego zjawiska można wysunąć tezę, że do rozwoju rynku marek własnych w 2009 r. niewątpliwie przyczyniło się spowolnienie gospodarcze, w wyniku którego polscy konsumenci, szukając oszczędności, częściej sięgają po tańsze towary, w tym produkty marek detalistów. Ponadto analiza danych raportu wskazuje, że dynamika wzrostu wartości sprzedaży marek własnych jest wyższa niż produktów brandowych na wszystkich analizowanych przez firmę Nielsen rynkach. Kategoriami o najwyższym udziale marki własnej są m.in. nalewki, kawa mrożona, herbata rozpuszczalna, ciasta gotowe, batony musli, frytki, pizza mrożona, chałwa i sezamki oraz mleko UHT. Jeśli chodzi o kategorie chemiczne, to do kategorii o najwyższym udziale marki własnej zaliczają się ręczniki papierowe, odkamieniacze do pralek automatycznych, papier toaletowy, chusteczki higieniczne, płatki i waciki, chusteczki nawilżane dla dzieci oraz pieluszki.

Za dynamicznym rozwojem sprzedaży *private labels* stoi ponadto szybko rosnąca sieć sklepów dyskontowych, w których marki własne odpowiadają za największy spośród wszystkich kanałów udział w sprzedaży, przekraczający 60%. W 2009 r. przybyło w Polsce 230 nowych placówek tego formatu, podczas gdy rok wcześniej liczba ta wzrosła o 178. Za największy wzrost odpowiada sieć Biedronka, która rośnie w tempie 100–150 sklepów rocznie. Ponadto wzrost sprzedaży dyskontów wiąże się z rosnącą ich popularnością przekładającą się na wzrost częstotliwości wizyt w placówkach. Dodatkowo dyskonty, cieszące się opinią sklepów z niższymi niż gdzie indziej cenami, korzystały z dekonjunkury gospodarczej, która skłoniła większą liczbę osób do szukania oszczędności. Oprócz rozwoju ilościowego nastąpił również postęp jakościowy w odniesieniu do poziomu jakościowego produktów sprzedawanych pod marką własną, co wynika z prób zagranicznych sieci handlowych adaptacji do potrzeb polskiego rynku gotowych i sprawdzonych rozwiązań w zakresie wprowadzania na rynek marek własnych, dostosowanych do oczekiwań różnych grup docelowych. Chcąc przeanalizować dokładniej opisane zjawisko, przeprowadzono analizę porównawczą trzech wybranych, międzynarodowych sieci hipermarketów, której celem było określenie zakresu wprowadzenia na polski rynek różnych rodzajów marek własnych sprzedawanych przez tych detalistów na swoich rynkach krajowych. Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabelach 5–7.

Struktura marek własnych sieci Tesco na polskim rynku wskazuje, że stara się ona zaadoptować do potrzeb polskich konsumentów całą gamę swoich marek własnych, choć widoczne jest, że działania te są jeszcze ograniczone, ale ograniczenie to wynika ze specyfiki potrzeb i oczekiwań polskich konsumentów oraz poziomu dochodów polskich konsumentów.

⁹ *The Rise of the Value-Conscious Shopper...*, s. 8.

Tabela 5

Struktura marek własnych sieci TESCO

TESCO	Anglia	Polska
Tesco Finest (<i>premium quality</i>) – 10% sprzedaży	500 produktów; segment Premium – najwyższa jakość	Tesco Finest – 170 produktów, głównie przemysłowych
Category Store Brands (<i>subpremium quality</i>) – 10% sprzedaży	Cheerokee (odzież dla młodzieży), Back to School (odzież i akcesoria do szkoły), Florence & Fred (odzież casual i smart dla kobiet), F&F (odzież robocza i casual dla mężczyzn), Tesco Kids (żywność, artykuły toaletowe, ubrania dla dzieci)	Okolo 1000 produktów F & F – odzież, bielizna
Tesco Standard (<i>standard quality</i>) – 50% sprzedaży	Liczne submarki jak: Tesco Organic, Fair Trade, Free Form, Healthy Living, Carb Control, Kids ; ogółem ponad 3000 produktów; 60% sprzedaży – jakość porównywalna z markami producentów	Okolo 4500 produktów w liniach: Tesco Technika (sprzęt RTV/komputerowy); Tesco Quick & Easy (dania gotowe) Tesco Pet Food (żywność dla zwierząt) Selected for Tesco (wina) Tesco BIO (warzywa i owoce ekologiczne) Milk Land – produkty nabiałowe, Tesco Organic – żywność ekologiczna, Chłopskie Delicje – wędliny; Technika (art. RTV)
Tesco Value (<i>low price</i>) – 30% sprzedaży	200 produktów – marka dyskontowa, generyczna	Okolo 1000 produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.tesco.pl/produkty/.

Tabela 6

Struktura marek własnych sieci REAL

REAL	Niemcy	Polska
Real Selection	Segment produktów premium o najwyższej jakości w kategoriach food i non-food	Wprowadzone w ograniczonym zakresie
Real BIO	Gama 200 produktów ekologicznych	Wprowadzone w ograniczonym zakresie
Real Quality	Gama ponad 2000 produktów w kategoriach food i non-food	Obecnie ok. 1100 produktów Real Quality – wysoka jakość, cena niższa do 35%; na opakowaniach produktów spożywczych dane nt. dziennego spożycia danych składników odżywczych
TiP	TiP – produkty spożywcze, drogerijne i przemysłowe dające gwarancję najniższej ceny – produkty generyczne	TiP – produkty spożywcze, drogerijne i przemysłowe dające gwarancję najniższej ceny – produkty generyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.real.pl/marki-wlasne/marki-wlasne/.

Analiza struktury marek własnych sieci Real pokazuje, że ona również stara się dostosować do specyfiki polskiego rynku pełen zakres marek własnych, choć produkty segmentu Premium – Real Selection i Real Bio są wprowadzone w niewielkim zakresie. Podobną strategię można zaobserwować, analizując portfel marek własnych sieci Carrefour.

Tabela 7

Struktura marek własnych sieci CARREFOUR

Carrefour	Francja	Polska
Carrefour Selection	Segment produktów premium	Segment produktów premium, brak dokładnych danych
Carrefour Agir Carrefour BIO	Carrefour BIO: gama produktów ekologicznych, pochodzących z upraw ekologicznych, które wykluczają użycie środków wytworzonych lub przetworzonych przemysłowo, syntetycznych nawozów mineralnych, pestycydów, regulatorów wzrostu oraz sztucznych dodatków paszowych Carrefour AGIR to produkty spożywcze wytworzone są na bazie soi, niskokaloryczne, zawierają kwasy Omega-3, pełniące kluczową rolę w utrzymywaniu pełnej sprawności fizycznej i umysłowej (Agir Nutrition). W ofercie Agir znajdują się też artykuły kosmetyczno-drogeryjne, tekstylia oraz produkty Agir Eco Planete, które są produktami niespożywczymi, stworzonymi z myślą o zmniejszeniu negatywnego wpływu na środowisko	Carrefour BIO – brak dokładnych danych
Carrefour	Baby, Home, Light, Kids, Exotique	Produkty marki własnej Carrefour są 20–40% tańsze od cen produktów markowych. W asortymencie sieci znajduje się ponad 3500 produktów z submarkami: Carrefour Kid's, Carrefour Baby (art. dla dzieci, Carrefour Home – art. gospodarstwa domowego, Carrefour Top Bike – art. do domu i ogrodu, produkty auto i majsterkowanie, akcesoria rowerowe, Carrefour Top Life – art. sportowe
Carrefour Discount	400 produktów generycznych	Nr 1 (żywność, chemia, kosmetyki) BLUESKY (RTV i AGD); w ofercie Carrefour jest blisko 1800 produktów generycznych
Category Store brands	TEX, Reflets de France, Les Cosmetiques, Terre d'Italia, de Nuestra Tierra	TEX, Reflets de France z Francji, Terre d'Italia z Włoch oraz de Nuestra Tierra z Hiszpanii (produkty świata)

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.carrefour.pl/page/pl/tanie-promocje/produkty/jakosc-carrefour/

Dokonana analiza wskazuje, że na polskim rynku oprócz marek pierwszej ceny i średniego segmentu cenowego dostępne są we wszystkich analizowanych sieciach również marki własne premium. Produkty tego typu charakteryzują się wysoką jakością i ceną porównywalną z cenami głównych produktów markowych lub wyższą oraz ciekawszymi i bardziej atrakcyjnymi niż w przypadku tańszych *private labels* opakowaniami. W tej chwili coraz więcej sieci handlowych jest w stanie zaoferować klientom produkty marek własnych co najmniej dwóch poziomów cenowych i jakościowych. Marki własne w Polsce to już nie tylko produkty najtańsze, w prostym opakowaniu. Coraz więcej produktów pozycjonowanych jest na średniej półce cenowej, w ramach której stanowią konkurencyjną cenowo alternatywę dla produktów markowych, jednocześnie nie ustępując im pod względem jakości. W większości sieci produkty te, pozycjonowane jako *value for money* są o 20–40% tańsze od ich markowych odpowiedników. Wśród sieci hipermarketów Tesco i Carrefour oferują marki własne pozycjonowane w najwyższym segmencie cenowym. W Tesco produkty premium – sygnowane marką Tesco Finest – pojawiły się w 2007 r., obecnie linia ta obejmuje ok. 200 SKU (*Stock Keeping Unit*), głównie wśród artykułów przemysłowych, choć są one dostępne jedynie w wybranych hipermarketach, głównie w dużych miastach. W ofercie Carrefour segment premium reprezentowany jest m.in. przez importowane z Francji organiczne produkty pod marką Bio i Agir oraz wyroby kuchni francuskiej pod marką Reflets de France i asortyment Carrefour Selection.

Zakończenie

Podsumowując uwagi poczynione na podstawie zaprezentowanych danych, warto postawić pytanie, jakie będą kierunki rozwoju marek własnych w ich różnych formach na rynkach lokalnych, w tym również polskim. Zdaniem anonimowych ekspertów, do najważniejszych kierunków zmian należy zaliczyć¹⁰:

1. Dalszy rozwój linii *value for money*, ale w postaci marek dyskontowych, które spowodują dalsze zmiany w strukturze cen.
2. Wzrost sprzedaży w segmencie superpremium, który pomimo rozwoju linii produktowych *value for money*, będzie starał się przyciągać kupujących, szczególnie tych, którzy dokonują zakupów dań gotowych.
3. Regionalizacja SKU.
4. Pojawienie się marek kategorii (*category brands*), wprowadzających zupełnie nowe kategorie – przykład Tesco.
5. Pojawienie się marek dla nisz, w których nieobecne są dotychczas marki producentów.
6. Licencjonowanie marek prywatnych (*private label*) sieci handlowych.

¹⁰ <http://privatelabelmag.com/issues/pl-nov-2010/global-analysis.cfm>.

7. Ujawnienie pochodzenia produktów celem rozproszenia sceptycyzmu konsumentów co do jakości produktów marek własnych.
8. Kontynuowanie budowania wizerunku i siły marek sieci handlowych zarówno online, jak i w tradycyjny sposób.

Jak szybko będziemy mogli zaobserwować te zmiany na polskim rynku? Odpowiedź na pytanie będzie z pewnością zależała od dynamiki wzrostu całej gospodarki oraz postrzegania oferty marek własnych przez samych konsumentów, poddawanych różnym działaniom przez sieci handlowe realizujące strategiczne cele na lokalnych, krajowych rynkach.

Wydaje się, że rozwój marek własnych związany jest z przeformulowaniem celów branding w marketingu producentów – zdecydowanie zmienia się rola marek producentów w zarządzaniu kategorią, szczególnie w kontekście rozwoju marek własnych (*own/private labels*) przez sieci handlowe, które zaczynają ograniczać udziały marek najważniejszych producentów w poszczególnych kategoriach produktowych. Zaprezentowane spektrum pozycjonowania marek własnych oznacza, że jeżeli producenci nie będą w stanie budować wartości swoich marek na bazie innowacji, zostaną szybko zepchnięci do roli dostawców produktów komplementarnych dla kompleksowej gamy marek własnych sieci handlowych. W związku z tym podstawowym wyzwaniem dla producentów jest zrozumienie strategii sieci detalicznych i dostosowanie działań w ramach zarządzania kategoriami produktów zgodnie z założeniami strategii sieci handlowych.

ANALYSIS OF OWN BRANDS PORTFOLIO OF SELECTED INTERNATIONAL RETAILERS IN POLAND

Summary

The main purpose of the paper is an attempt to describe and analyze own brands portfolio of selected international retailers in Poland – Tesco, Real and Carrefour. In the first part of paper the history of own brands evolution is described and analyzed in the light of strategic alternatives which retailers might select operating in many international markets. The second part of the paper is devoted to analyze a range of elements which determine a development of own brands in a global environment. Finally, in the last part, the comparative analysis of own brands portfolio of selected international retailers operating in Poland is presented.